



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

RAQUEL STOLL

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DAS EQUIPES
MULTIDISCIPLINARES**

Brasília
2016

RAQUEL STOLL

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DAS EQUIPES
MULTIDISCIPLINARES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Kleuton Izídio

Brasília
2016

RAQUEL STOLL

**GESTÃO DE PROJETOS: UMA FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DAS EQUIPES
MULTIDISCIPLINARES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. Dr. Kleuton Izídio

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**À minha família, namorado e amigos que me apoiaram
com paciência, amor e compreensão e acreditaram no
meu potencial para conclusão de mais uma fase
importante da minha carreira profissional.**

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade discutir sobre a temática da ferramenta de Gestão de Projetos como aliada no desenvolvimento de competências organizacionais e do indivíduo através de equipes multidisciplinares, onde o foco principal é a diversidade de atribuições que contribuem para a qualidade final de um resultado a ser alcançado. A temática foi abordada através da pesquisa bibliográfica e dialética e visa analisar quais são as vantagens competitivas que equipes multidisciplinares são capazes de proporcionar à uma organização no que diz respeito ao desenvolvimento de competências a partir da delegação de atividades novas, não necessariamente pertinentes ao cargo ou função ocupados por liderança e equipe. Para tanto a matéria será explorada com base na gestão de pessoas contemporânea, o desafio do desenvolvimento a partir da gestão por competências em equipes multidisciplinares, utilizando a implantação da ferramenta de Gestão de Projetos como sistemática.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Competências. Equipes Multidisciplinares.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to discuss the theme of the Project Management tool as an ally in the development of organizational competencies and the individual through multidisciplinary teams, where the main focus is the diversity of assignments that contribute to the final quality of a result Be achieved. The thematic was approached through bibliographic and dialectical research and aims to analyze what are the competitive advantages that multidisciplinary teams are able to provide an organization with respect to the development of competencies from the delegation of new activities, not necessarily pertinent to the position or Leadership and team. In order to do so, the subject will be explored based on the management of contemporary people, the challenge of development from the management by competences in multidisciplinary teams, using the implementation of the Project Management tool as systematic.

Key-words: Project Management. Skills. Multidisciplinary teams.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 A GESTÃO DE PESSOAS CONTEMPORÂNEA	13
1.1 O Desenvolvimento de pessoas	16
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA FORMAÇÃO DE EQUIPES	19
2.1 A Gestão por Competências	20
3 A FORMAÇÃO DE EQUIPES	23
4 GESTÃO DE PROJETOS	29
4.1 Projetos	31
4.1.1 Metodologia de um Projeto	34
4.1.2 Características de um projeto	37
4.2 A Cultura organizacional na Gestão de Projetos	39
4.3 O Gerenciamento dos recursos humanos na gestão de projetos	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

INTRODUÇÃO

A Gestão de Projetos tem sido considerada uma importante ferramenta de desenvolvimento de equipes a partir da definição de um objetivo estratégico a ser alcançado por uma organização. Segundo Rabechini Jr. (2015), com a crescente busca das empresas por vantagens competitivas, esta ferramenta foi vista como uma alternativa para a melhoria de resultados e crescimento da satisfação dos clientes.

O interesse em ferramentas de gestão pode ser explicado pela observação de que, na era do conhecimento em que vivemos, são atividades inteligentes que mais agregam valor aos produtos e serviços, e não mais as atividades rotineiras. Segundo Carvalho (2015), as atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, projetos de produtos e de processos, logística, administração da Tecnologia da Informação, desenvolvimento de Recursos Humanos, entre outras, estão no grupo das atividades mais importantes para empresas que precisam ser mais competitivas em seus mercados. Desta forma, as atividades típicas de projetos precisam, cada vez mais, ser administradas eficazmente.

Ainda segundo a autora, as empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado.

Essas transformações foram se consolidando ao longo das últimas décadas, e cada vez mais, as empresas que buscam inovação não se baseiam mais no aparato gerencial de rotina e, com isso, se motivam a mudar o paradigma gerencial,

que tinha como foco a rotina, para o paradigma gerencial com foco na inovação. Segundo Chiavenato (2008), para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

De acordo com Kerzner (2006), palavras que eram lugar-comum, hoje, assumem um novo significado. A mudança não é mais vista como algo inteiramente ruim. Pelo contrário, hoje mudança, significa aperfeiçoamento contínuo. Conflitos não são mais vistos como prejuízo certo, pois conflitos bem resolvidos podem gerar benefícios. A gestão de projetos não é mais percebida como um sistema de interesse exclusivo do plano interno das organizações, trata-se, agora, de uma arma competitiva que representa níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes.

O objetivo geral deste trabalho acadêmico consiste em discutir ideias e apresentar argumentos sobre o desenvolvimento de competências, através da aplicação do instrumento de gestão de projetos como ferramenta para equipes multidisciplinares, partindo do pressuposto de que essas equipes agregam valor aos resultados da organização, a partir de seus benefícios, e da administração de seus recursos humanos, de forma a desenvolver diferenciais no alcance dos resultados almejados.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2015), para lidar com a inovação é preciso valorizar o capital intelectual, construindo as competências e gerindo o conhecimento, sem temer os riscos inerentes à inovação, mas mitigando-os através

de um bom gerenciamento de projetos e da construção de redes e parcerias para inovação que ajudam a ratear os riscos.

Como objetivo específico, em paralelo ao objetivo geral, pretende-se demonstrar com este estudo que, equipes multidisciplinares envolvidas em um projeto são compostas de indivíduos que assumem novas posições, diferentes ou similares às suas, tendendo a desenvolver competências novas e agregando qualidades à equipe de forma a direcionar melhor os esforços para o alcance do objetivo proposto.

Segundo Chiavenato (2008), o desenho clássico de cargos trouxe desvantagens e limitações, a saber, em relação à era da informação:

1. Os jovens de hoje estão recebendo melhor educação e informação e deverão compor uma força de trabalho futura que certamente desejará cargos mais significativos, desafiadores e consistentes com um padrão de formação e de conhecimentos.

2. As atitudes quanto à autoridade, estão mudando a cada geração e as pessoas de hoje estão menos propensas do que seus antecessores a aceitar cegamente as ordens dadas por superiores.

3. Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e à qualidade de vida, certos cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs e equipamentos eletrônicos. A tecnologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos.

Este ensaio, em sua essência, promove a mudança como ponto de partida para tomada de decisões, ora, explana-se, aqui, sobre implantação de um processo de gestão que visa mudança, transitoriedade, prevê desenvolvimento, melhoria na qualidade de resultados e etc. Nada mais seria justo se tomássemos como metodologia científica: a dialética.

A parte as concepções filosóficas acerca da dialética, tomaremos como base o princípio de discussão de ideias e apresentação de argumentos.

Do ponto de vista acadêmico, existem muitas pesquisas, bem como “cases” de sucesso e estudos de caso, como apresenta alguns autores citados nas referências, porém este trabalho irá proporcionar uma análise de ideias e apresentação de argumentos sobre o impacto da gestão de projetos aplicada às equipes multidisciplinares no desenvolvimento de competências do indivíduo, sem a exposição e/ou avaliação de estudo de caso.

Sob a ótica social, este trabalho visa contribuir para o conhecimento das empresas a respeito de ferramentas inovadoras de gestão, que proporcionarão à sua organização diferenciais competitivos, desenvolvimento e qualidade nos resultados, além de benefícios aos indivíduos integrantes.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro discorre alguns conceitos e direciona a atenção para os novos desafios da Gestão de Pessoas e as práticas que permitam o desenvolvimento dos indivíduos e os diferenciais competitivos, neste sentido, o público-alvo deste ensaio poderá ter conhecimento dos novos modelos de liderança, sabendo a que rumo se destina as argumentações aqui abordadas.

O segundo capítulo discorre sobre a Gestão por Competências como instrumento de desenvolvimento de pessoas e as vantagens na formação de equipes multidisciplinares, dando norte ao objetivo geral deste trabalho, enfatizando a importância do desenvolvimento das competências organizacionais e individuais.

O terceiro aborda o modelo de formação de equipes, para analisar e contrapor os modelos multidisciplinares com o modelo tradicional especializado e vertical, trazendo à tona os diferentes modelos de gestão, fazendo uma breve passagem em suas características.

O quarto capítulo aborda a gestão de projetos e sua relação com o desenvolvimento por competências, tratando-se do embasamento teórico que permeia a implantação desta prática de gestão em equipes multidisciplinares, trazendo à tona uma abordagem estruturada e concisa.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais, fazendo uma avaliação dos objetivos geral e específicos aliados à justificativa do trabalho. Onde uma visão intrínseca será posta de forma a contemplar todos os argumentos apresentados ao longo do conteúdo.

Este trabalho será de grande importância para a atividade que desenvolvo na organização onde atuo, tendo em vista que o modelo de equipe multidisciplinar já pode ser considerado uma prática real que contribui para o crescimento e expansão do negócio, contrapondo o modelo tradicional de especialistas, que consiste em um modelo vertical de gestão.

Minha trajetória pessoal e profissional foi readequada de acordo com esse novo modelo de gestão, mesmo que informal, tendo assim atuado e trocado de área

dentro da mesma organização, apresentando desempenho satisfatório e superior ao esperado. Essa nova forma de atuação profissional ,trouxe a mim o desenvolvimento de um perfil multidisciplinar e inovador, agregando diferentes experiências imprevisíveis a minha pessoa.

1 A GESTÃO DE PESSOAS CONTEMPORÂNEA

O foco principal das organizações é encontrar sempre os melhores meios de atingir seus objetivos, superando as dificuldades que o mercado impõe constantemente. Dentre os esforços adotados na busca para se destacar e ultrapassar essas barreiras, as organizações encontram apoio nas equipes de pessoas que formam seu valioso capital intelectual, sendo esse seu melhor recurso para alcançar suas metas. Chiavenato (2010) afirma que não há organização sem pessoas e delas depende o sucesso e continuidade das organizações.

O dinamismo e a velocidade com que as informações são compartilhadas, aliadas à necessidade de uma cultura cada vez mais colaborativa e interativa, faz com que as empresas busquem sempre soluções para acompanhar esse movimento e favorecer a qualidade de suas equipes de trabalho.

Conforme declara Mações (2014),

(...) o sucesso de qualquer organização depende não apenas da dedicação de todos os seus colaboradores ou do acerto nos produtos e nos mercados, mas também do bom desenho dos processos estratégicos, operacionais e administrativos, de uma boa gestão dos recursos financeiros e da qualidade dos recursos humanos. (MAÇÕES, 2014, p.30)

A aceleração crescente e constantemente mutável das inovações tecnológicas, a globalização da economia e o avanço das comunicações, trazendo interações e trocas de informação, cada dia mais rápido, tem provocado significativa agitação no ambiente organizacional. Para enfrentar a competição do mercado, as empresas buscam modelos eficientes para investir e gerir pessoas, e obviamente os departamentos de gestão de pessoas, dentro dessa nova realidade, vem passando por transformações em todo o mundo, causadas por profundas alterações nas formas de organização do trabalho e no relacionamento entre as organizações e as

peças e, principalmente, no modo pela qual estas encaram sua relação com o trabalho (RODRIGUES; LOUREIRO; VIEIRA, 2005).

Os modelos de gestão de pessoas aplicados nas organizações esbarram nas dificuldades do mundo moderno e necessitam de adaptações para que sejam desenvolvidas práticas alternativas compatíveis aos desafios do mercado e às necessidades de desenvolvimento de seus indivíduos que nelas atuam. Segundo Jugend, Barbalho e Silva (2014), ao se analisar as mudanças nas organizações empresariais nos últimos anos, no âmbito da organização do trabalho, pode-se destacar o trabalho em equipe e o aumento da autonomia destas no processo de tomada de decisão.

Qualquer empresa no mundo possui algumas características em comum, independente de tamanho ou setor, conforme afirma Robbins; Decenzo e Wolter (2014). Ainda segundo os autores, todas as organizações possuem um propósito, são formadas por pessoas e são estruturadas para conduzir estas pessoas ao alcance dos objetivos.

Jugend, Barbalho e Silva (2014), ressaltam que o avanço tecnológico proporcionou facilidade de comunicação e atualmente estão cada vez mais comuns situações em que se observem profissionais de uma mesma organização, embora dispersos geograficamente (às vezes trabalhando em países diferentes), trabalharem em um mesmo projeto, ou profissionais de diferentes organizações integrados em um mesmo projeto, ou ainda a integração à equipe de consultoria e especialistas ou de profissionais que trabalham em escritórios residenciais (*home Office*)

É preciso uma política de gestão de pessoas que favoreça a construção de um cenário para a formação de equipes de alto desempenho. A ideia é desenvolver pessoas com base numa cultura colaborativa, espontânea ou integrada pela atividade, de modo que as equipes envolvidas nesses objetivos se somem, se desenvolvam e entreguem resultados ainda mais inovadores aos seus clientes. Como afirma Chiavenato (2008), a função da Gestão de Pessoas é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

Ainda segundo o autor, o mundo dos negócios está passando por grandes transformações e umas delas são em relação à formação das equipes; da organização de hierarquias para a organização de comunidades e do trabalho com desenhos e métodos impositivos para a compreensão das tarefas. O autor afirma ainda que o movimento holístico da gestão de pessoas dá ênfase agora em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas – que são detalhes – mas nos processos que transitam de ponta a ponta. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares.

O desafio da gestão de pessoas nesse cenário está em favorecer esta formação de equipe, a de multidisciplinaridade, e além de tudo propiciar o seu desenvolvimento dentro de um objetivo proposto.

1.1 O desenvolvimento de pessoas

Todo o movimento contemporâneo da gestão de pessoas traz uma reflexão sobre como as empresas sofrem mudanças internas para acompanhar as transições ambientais.

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. A temática da aprendizagem e conhecimento vem à tona quando pensamos em desenvolvimento organizacional (DAVENPORT, 1998).

Segundo Bitencourt (2001) a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), embora seja hábito a expressão criação do conhecimento organizacional, este não pode ser gerado por si próprio, mas sim a partir da iniciativa do indivíduo e da interação com seus pares de trabalho organizados em grupos.

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização, afirmam os autores.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), dessa forma, abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação de aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais importante para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, daí sua fonte de relação.

De acordo com Bitencourt (2010), cada indivíduo é um ser sem igual no processo de formação – como Rogers (1971) e Maslow (2000) propõem –, mas só pode fazer progressos interagindo com outras pessoas e exercitando suas habilidades de fazer escolhas pessoais tão construtivamente quanto possível. Fazendo o melhor que puder, o indivíduo pode gerar oportunidades em ambos os aspectos (interagir e fazer escolhas), o que alimenta o ímpeto para o autodesenvolvimento.

Ainda conforme proclamam Ruas, Antonello e Boff (2005),

(...) o conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas, sendo principalmente desenvolvido no campo da psicologia ao longo de uma história evolutiva. A aplicação da aprendizagem em nível organizacional foi condicionada principalmente como uma coletividade da aprendizagem individual, do treinamento e do desenvolvimento. O processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas de Aprendizado Organizacional, pois essa inicia-se a partir dos indivíduos. (WNAG E AHMED, apud RUAS, ANTONELLO E BOFF, 2005, p. 18)

A partir da abordagem de aprendizagem organizacional e do indivíduo, é possível adentrar sobre seu desenvolvimento em um contexto de equipe nas organizações. O indivíduo que é alocado com seu conjunto de competências em uma equipe de trabalho é induzido a aprender mais sobre outros assuntos a partir do conhecimento compartilhado. Destaca-se nesse conceito a importância da vivência e

da ação, isto é, de vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento, e não apenas de adquirir conhecimentos, afirma Bitencourt (2009).

Romme e Dillen (1997 apud Ruas, Antonello e Boff 2005), afirmam ainda que a aprendizagem coletiva acontece além do processo de aprendizagem em nível individual e de grupo, ocorrendo até mesmo independentemente de cada indivíduo e que a aprendizagem organizacional é uma proposta que vem sendo abordada por muitos autores como a “chave” para o desenvolvimento de competências.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2015), a palavra competência vem do latim *competere*. O conceito de competência pode ser visto, inicialmente, com a decomposição da palavra em latim: com, cujo significado é conjunto, e *petere*, cujo significado é esforço.

Le Boterf (1995 *apud* Rabechini Jr. 2005), competência é saber agir (ou reagir), responsável e validado. Ou seja, os aspectos relacionados a esse conceito mostram que a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pelas características da pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Dutra, Hipólito e Silva (2000), em seu artigo para a Revista de Administração Contemporânea, procuraram empregar a competência como capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*). Buscando criar as condições necessárias para que as pessoas possam atuar em atividades mais adequadas aos seus projetos profissionais e onde possam empregar e desenvolver seus pontos fortes.

Conforme entende Carbone *et al.* (2009) competências humanas são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

2.1 A Gestão por competências

De acordo com Stewart (1997 *apud* Rabechini Jr., 2005), cada empresa, ao definir sua estratégia, está suportada por competências organizacionais - individuais, das suas equipes e da própria organização - que asseguram o melhor desempenho. É assim, de certa forma, que se criam perfis profissionais que servem de referência para o desenvolvimento do capital humano na organização.

A gestão por competências é um grande aliado tanto no processo de gerenciamento quanto no próprio desenvolvimento da equipe de trabalho dentro de um projeto influenciado pelas transformações constantes no ambiente empresarial.

Nessa conjuntura, a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, afirmam Brandão e Guimarães (2011). Ainda, Durand, Prahalad e Hamel (2000, 1990 *apud* Brandão e Guimarães 2011), tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas – confere a organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais. Durand.

O modelo de gestão por competência segundo Carbone et al. (2009), têm sido adotado por muitas empresas que visam orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Segundo o autor, as organizações que buscam a aplicação da Gestão por competências, têm como pressupostos as seguintes etapas, simplificadamente:

- a) formulação da estratégia organizacional;
- b) definição de sua missão, visão e objetivos estratégicos;
- c) definição de indicadores de desempenho organizacional e
- d) diagnóstico das competências essenciais à organização.

Munida disso, é possível elencar quais são as competências humanas necessárias para a execução de seus objetivos com base na sua identidade. A partir daí pode-se trabalhar em dois aspectos essenciais para a concepção deste modelo de gestão:

- a) desenvolvimento de competências internas: o que pode ser aproveitado e aperfeiçoado em termos de competência para a consecução de suas metas;
- b) captação e integração de competências externas: o que pode ser atraído para agregar às necessidades estratégicas da organização.

Concluída essa fase, torna-se necessária a formulação dos planos operacionais de trabalho e gestão assim como a definição dos indicadores de desempenho e remuneração das equipes.

Tratando-se de equipe de trabalho, é possível com esse modelo simplificado determinar quais competências reais são necessárias ao alcance dos objetivos. E para a formatação das equipes faz-se necessário o levantamento das avaliações de desempenho dos indivíduos internos e candidatos à proposta de trabalho. Segundo Carbone *et al* (2009), faz-se um diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o *gap*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado.

De acordo com os autores, *Gap* pode ser definido como lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Em gestão por competências, esses *gaps* podem ser tratados através de instrumento gerenciais específicos. Segundo os autores, a gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Quando falamos em desenvolvimento de novas competências, estamos falando sobre investimento em capital humano. Le Boterf (1995 apud Rabechini Jr. 2005) reforça esse entendimento, ressaltando que o desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: do interesse da pessoa por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

3 A FORMAÇÃO DE EQUIPES

Quanto ao tema formação de equipes, Thamhain (1993 apud Rabechini Jr. 2005), afirma que pode ser definida como:

Um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe. (THAMHAIN apud RABECHINI, 2003, p. 7).

Ainda segundo os autores, partindo deste conceito, analisou-se o desempenho de equipes de projetos, considerando as facilidades e barreiras, os fatores ambientais e estilos de liderança gerencial para sua formação e desenvolvimento. Estas variáveis compõem-se em dois grupos (*clusters*) distintos de indicadores que podem ser utilizados para estabelecer as bases para identificar as competências em equipes de projetos bem como medir seu desempenho. O primeiro cluster é formado por elementos com características orientadas as atividades e resultados em projeto, o segundo, orientado as pessoas. Estes clusters de indicadores orientados ao desempenho de equipes estão apresentados no Quadro 1, e visa apontar a contribuição funcional que a equipe dá ao projeto, destacando-se seus principais aspectos.

Quadro 1 – Quadro de Indicadores de Tarefa

Indicadores de Tarefa	Indicadores de Pessoas
<i>Desempenho técnico:</i> indicador que visa medir o aprimoramento técnico de seus membros e, via de regra, avaliar a equipe por seu desempenho técnico;	<i>Envolvimento da equipe:</i> referem-se aos <i>stakeholders</i> e com o resultado do projeto em si. A equipe deve ser pró-ativa e passar essa imagem aos envolvidos do projetos, gerando um ambiente de confiança.
<i>Planejamento dos prazos e orçamentos:</i> indicadores que medem a capacidade da equipe em gerenciar os prazos e custos do projeto;	<i>Gerenciamento de conflitos:</i> refere-se ao processo de identificação de conflitos e seus modos de resolução. Toda equipe de projetos passa por momentos de conflito que devem ser administrados.

<i>Avaliação por resultados:</i> são os fatores relacionados aos alvos que o projeto precisa atingir e, também das recompensas envolvidas quando atingidos;	<i>Comunicação:</i> é um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho. O conhecimento do plano do projeto e o processo de geração, estoque, disseminação e controle das informações são aspectos críticos do gerenciamento;
<i>Inovadoras e criatividade:</i> considerando o ambiente, estes indicadores representam a valorização da criatividade de seus membros e das soluções de fato entendidas como criativas;	<i>Espírito de equipe:</i> As equipes consolidadas geralmente têm membros que apresentam espírito colaborador em detrimento do individualismo, buscam juntos os resultados e procuram sempre se proteger contra eventuais injustiças;
<i>Estabelecimento de especificações:</i> são indicadores que se referem aos requisitos do projeto e controles periódicos da qualidade das atividades do projeto até a hora do aceite do cliente;	<i>Confiança mútua:</i> A confiança aqui discutida refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de equipe, pois uma atividade tem interface com informações e resultados oriundos de outras atividades, a equipe precisa ter a confiança que tais entradas estejam de acordo com os requisitos planejados;
<i>Gerenciamento das mudanças:</i> indicam a flexibilidade e o acompanhamento do processo de implementação e,	<i>Auto-desenvolvimento:</i> Os membros de uma equipe buscam desenvolver habilidades, que irão contribuir para se atingir os resultados do projeto, identificando possibilidades técnicas para isto. A participação em congressos e simpósios que formem competências visando a melhoria dos resultados do projeto é importante;
<i>Previsões de prazo e custo:</i> indicam o entendimento das tendências do projeto bem como estabelecimento de cenários dos negócios da organização ao qual o projeto está vinculado.	<i>Interface organizacional:</i> refere-se a capacidade da equipe em se relacionar com a empresa visando conseguir recursos e apoios para o projeto e,
	<i>Capacidade da equipe em buscar resultados do projeto e se relacionar com a empresa:</i> Quanto mais a equipe conhece as potencialidades e possibilidades da empresa que faz parte, poder explorar melhor seus recursos e, certamente, melhor contribuir para o sucesso de seus projetos.

Fonte: Thamhain *apud* Rabechini Jr. (2003).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2003) uma equipe de alto desempenho se desenvolve exercendo também funções relacionadas às questões pessoais. Neste aspecto cabe lembrar dos modelos de competências muito discutidos atualmente, explorando naturalmente o âmbito dos relacionamentos e atitudes.

As equipes multidisciplinares são dinâmicas, pois estão sempre em movimento de acordo com o objetivo estratégico da vez. As vantagens de se trabalhar em equipe é que as competências funcionais podem ser agrupadas e orientadas para um mesmo objetivo.

Segundo Chiavenato (2008), quanto mais a estrutura organizacional for maleável e flexível, tanto mais os cargos serão mutáveis e tanto mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos. Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

O autor elenca ainda quais são as mudanças na gestão moderna em relação à estrutura de cargos, conforme listados no quadro a seguir:

Quadro 2 – As novas tendências quanto ao trabalho

Os velhos meios	Aspectos	Os novos meios
Altas, com muitos níveis administrativos	Estruturas	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	Autoridade	Descentralizada em todos os níveis: <i>empowerment</i>
Ampla e diversificado	Papel do staff	Pequeno e concentrado
Simplificada e estreita. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	Modelagem do trabalho	Multifuncional e ampla. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importante apenas como unidades administrativas formais	Grupos de trabalho	Como sistemas sociotécnicos integrados e em ampla utilização de equipes
Salário fixo conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	Compensação	Salário flexível por metas e pelo desempenho individual e grupal
Limitado apenas ao cargo. Ocupante é descartável	Treinamento	Ampla e conceitual. Ocupante é valioso e encorajado a aprender novas habilidades e

Fonte: Chiavenato (2008)

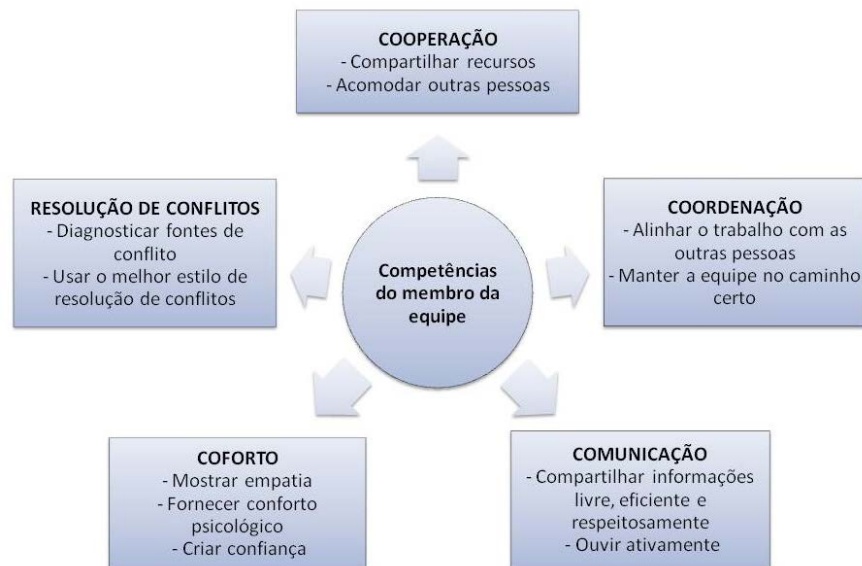
De acordo com Carvalho e Rabechini (2003), boas equipes têm as seguintes características: objetivos factíveis e claros; subprodutos intermediários (*deliverables*) bem definidos; conjunto de habilidades gerencial e técnica diferenciada; nível de educação entre os membros da equipe; uso de ferramentas adequadas para o trabalho; disciplina; coesão; liderança; estrutura apropriada e habilidades para integração visando buscar resultados e se relacionar bem com clientes.

Segundo Glinow e Shane (2014), em muitas situações, as pessoas podem estar motivadas quando trabalham em equipes do que quando trabalham sozinhas. Uma razão para essa motivação é que, os funcionários tem um impulso para se vincular e são motivados a satisfazer os objetivos dos grupos aos quais pertencem. Essa motivação é particularmente forte quando a equipe é parte da identidade social do funcionário.

É percebido que apesar de dependerem da estrutura organizacional, as equipes aprendem a partir do trabalho em equipe que contribui para a criação de desafios oriundos da novidade decorrente dos projetos. Segundo os autores, as equipes se desenvolvem quando organizadas em torno dos processos de trabalho, pois essa estrutura aumenta a interação e a interdependência entre os membros da equipe e diminui a interação com as pessoas fora dela. As equipes de alto desempenho também dependem dos líderes organizacionais, que fornecem apoio e direção estratégica enquanto os membros da equipe se concentram na eficiência operacional e na flexibilidade.

Dentre as competências que compõem a formação da equipe, segundo Glinow e Shane (2014), a Figura 1 representa as que se destacam no processo de interdependência.

Figura 1 – Cinco Cs da competência dos membros de equipe.



Fonte: Glinow e Shane (2014).

As equipes diversificadas, ou multidisciplinares apresentam vantagens, segundo Glinow e Shane (2014). Um dos motivos é que as equipes diversas são formadas por pessoas de formações diferentes e tendem a ver um problema ou uma oportunidade a partir de ângulos distintos. Os membros da equipe têm modelos mentais diferentes, então são mais propensos a identificar soluções viáveis para problemas difíceis. Uma segunda justificativa de por que as equipes diversificadas tendem a tomar decisões melhores é que elas têm um conjunto mais amplo de competências técnicas.

Em contrapartida as equipes de especialistas ainda apresentam um formato tradicional, conforme descreve Bitencourt (2010), (taylorismo/fordismo) – em que as pessoas são dispostas de forma individual, sem autonomia e intersecção de

tarefas – não sustentando as demandas atuais do trabalho. Reforçando as características do especialista, Ruas, Antonello e Boff (2005), afirmam que o especialista tem a necessidade de ser reconhecido por um grupo de pessoas razoavelmente grande que atua num determinado domínio, indicando que a perícia é socialmente reconhecida.

Neste formato de equipes, a busca pela ascensão profissional é a principal característica do engajamento, quando o indivíduo tenta atingir a perícia em seu trabalho. Segundo o mesmo autor, embora aceite como um indicativo de perícia, o tempo de treinamento não é, por si só, identificador de um especialista, já que o treinamento é essencial, porém não é determinante da perícia. Estudos tem demonstrado que, submetidos a treinamento, os indivíduos ampliam o desempenho monotonicamente em função da prática, seguindo uma curva assintótica até atingir um limite superior de performance. Porém, a partir desse ponto, o treinamento deixa de influenciar a melhoria do desempenho.

Com isso podemos afirmar que na formação de equipe diversificadas é possível desenvolver-se horizontalmente a partir do aprendizado de novas competências e não necessariamente sendo exemplar em uma atividade.

4 GESTÃO DE PROJETOS

Os dilemas enfrentados pela gestão de pessoas em formatar equipes de alto desempenho a partir da gestão por competências faz com que se reflita sobre como gerir as pessoas dentro de um contexto em que um objetivo estratégico deve ser alcançado e também sobre como se pode utilizar dos recursos humanos para tal fim.

A diferença entre equipes multidisciplinares e equipes de especialistas faz com que se repense o modelo de gestão aplicado às organizações. Através da análise de formato de equipes, uma ferramenta é aliada na condução administrativa em prol de um objetivo estratégico: a Gestão de Projetos.

Segundo Jugend, Barbalho e Silva (2014), a equipe de projetos é composta por pessoas que assumem determinadas responsabilidades a fim de que os objetivos comuns sejam alcançados; isso requer o planejamento dessa equipe com a determinação de funções, normas e comunicação entre os membros. Tendo como base que o alcance de objetivos comuns está intimamente ligado ao desempenho da equipe e que a tarefa de construir uma equipe que gere os resultados pretendidos é um desafio para as organizações, a liderança e a dinâmica de trabalho dessa equipe tornam-se fatores primordiais.

A gestão de projetos tem apresentado uma dinâmica intensa desde o início do século XXI, segundo Rabechini Jr. (2005). Novas abordagens têm sido propostas, o que do ponto de vista prático acelera as oportunidades de gestão.

Segundo os autores, este interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que na era do conhecimento são as atividades

inteligentes que mais adicionam valor aos produtos e serviços, não mais as atividades rotineiras. Vamos falar um pouco sobre esta tendência.

As empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado.

Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência das empresas em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas empresas. (CARVALHO; RABECHINI Jr., 2015, p. 6).

Reforçando a teoria da inovação em gestão de equipes, os autores supracitados julgam que a configuração das organizações na era pós-industrial será parecida com a de um condomínio, em que grupos de projetos coabitam, uma vez que são as atividades inovadoras, e não mais as rotineiras que agregam valor ao produto. E aqueles que hoje respondem por tal processo podem, por vezes, estarem envolvidos com outras responsabilidades.

A forma como as equipes são conduzidas na gestão de projetos traz um gerenciamento de recursos humanos muito mais assertivo com base em competências pré-estabelecidas, gerando alto desempenho.

Conforme afirmam Junged, Barbalho e Silva (2014), após analisarem vários autores que estudam a formação de equipes com foco no ambiente de projetos, algumas considerações parecem comuns, como a necessidade de a equipe estabelecer claramente os objetivos e metas que serão perseguidas por todos. Ressalta-se que os membros da equipe devem ter capacidade para tomar decisões que conduzam as mudanças necessárias de forma racional, e deve haver abertura para a discussão das várias questões complexas que surgirem ao longo do

projeto. Não se pode esquecer a necessidade de assegurar a conclusão das tarefas respeitando prazos, orçamentos e a qualidade.

O conceito de projeto deve ser bem delineado para que haja compreensão da ferramenta, assim como as práticas de gestão de pessoas quando lidam com esse tipo de ferramenta.

4.1 Projeto

Para entender de gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Jugend, Barbalho e Silva (2014) cita que a história sempre contou com grandes projetos, como as pirâmides do Egito, grandes pontes e rodovias, plataformas de petróleo, a chegada do homem na lua: obras arquitetônicas e de engenharia sempre foram identificadas como “projetos”. De acordo com o autor, todas essas obras podem ser consideradas especiais porque tinham um objetivo ou resultado específico, algumas vezes detectável apenas quando finalizados, mas envolviam mais de uma especialidade.

De acordo com Kerzner (2006), trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. O autor considera que projetos são atividades exclusivas em uma empresa. Além disso, o autor enfatiza que qualquer empresa pode gerenciar atividades repetitivas baseadas em padrões históricos. O desafio é gerenciar atividades que podem nunca ter sido desempenhadas no passado e que podem não acontecer no futuro.

O conceito de projeto tem sido aprimorado nos últimos anos, visando estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento Rabechini Jr. (2015).

O autor vai mais além na definição de projeto e busca dois conceitos intrínsecos, vejamos:

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas. (TUMAN *apud* CARVALHO, 2015, p. 20).

Dentro da ISO 10006 (1997) encontramos o segundo conceito que diz se tratar de um processo único, que consiste em um grupo de atividades com data para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custos e recursos.

Kerzner (2006) enfatiza que alguns entendem que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel de gerente de projetos tem-se tornado mais o de integrador do que o de um especialista técnico e o papel de um integrante tem se tornado mutável dentro de um projeto, ou adaptável a outro a depender da necessidade da organização.

Stewart *apud* Kerzner (2006) nos traz uma visão de projetos que traz à tona uma reflexão sobre tal empreendimento:

Os projetos reúnem e vendem conhecimento. Não importa qual seja a estrutura formal de uma organização – sua hierarquia funcional, matriz, ou a emergente organização por processos [ou horizontal], cujas linhas de comunicação e poder são definidos ao longo dos processos do negócio. (STEWART *apud* KERZNER, 2006, p. 16).

Quando o autor cita um fluxo horizontal de trabalho significa dizer que este modelo horizontal de produtividade acarreta eficiência e eficácia aos processos e

aos produtos. Ou seja, as empresas que conseguirem se especializar neste modelo de trabalho são aquelas que produzirão mais, logo terão mais lucro que aquelas empresas que insistem no modelo vertical de trabalho. Ainda, as empresa que no modelo horizontal, focarem na diversidade de competências, aprenderá mais com o projeto, desenvolvendo-se para aplica-lo futuramente.

Para finalizarmos este tópico traremos o conceito e as características de um projeto de acordo com o Guia *PMBOK®* que se encontra na terceira edição, utilizada neste trabalho, tendo sua publicação aqui no Brasil no ano de 2004.

Na edição temos que projeto nada mais é do que um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Quando falamos de temporário significa dizer que todos os projetos possuem um início e um fim definidos, embora seus resultados possam perdurar – como no exemplo de Itaipu, utilizado acima -, e seu fim é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou não poderão ser atingidos, ou até mesmo, quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado.

O guia explora a natureza temporária dos projetos que pode também ser influenciada por outros aspectos de esforço, tais como:

- A oportunidade ou janela do mercado, que geralmente é temporária;
- A equipe do projeto, como uma unidade de trabalho, raramente sobrevive ao projeto, vez que foi criada para desempenhar determinado papel e logo em seguida é realocada às suas atividades de origem ou designada à outras.

4.1.1 Metodologia de um Projeto

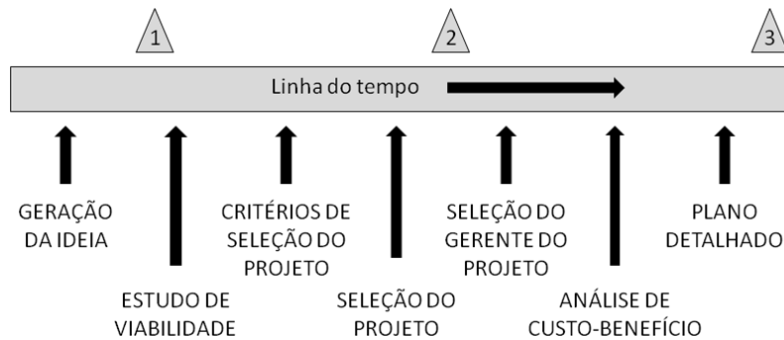
É sabido que os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da organização. O guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge* - conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI que é considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área) em sua terceira edição, demonstra que os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir um planejamento estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou por um prestador de serviços contratado.

Os projetos são normalmente autorizados como um resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- Uma demanda de mercado;
- Uma necessidade organizacional;
- Uma solicitação do cliente;
- Um avanço tecnológico;
- Um requisito legal.

Na próxima figura, veremos ilustrativamente como é dado início a um projeto, segundo Kerzner (2006):

Figura 2 - Mapa do planejamento de projeto.



Fonte: Kerzner (2006)

O processo de início de projetos caracteriza-se, fundamentalmente, pela geração da ideia; posteriormente o estudo da viabilidade de implantação de determinado projeto; os critérios de seleção do projeto – caso a empresa possua um portfólio de projetos a desenvolver –; seleção do gerente; análise dos custos e dos benefícios; detalhamento do plano e, por fim, aprovação do projeto. Uma vez aprovado o projeto, cabe ao gerente de projetos e sua equipe passar a se preocupar com o processo de planejamento do projeto.

Outra questão deve ser relevante quando se trata de iniciar um projeto. Rabechini Jr. (2005) nos traz uma reflexão sobre alguns fatores que, segundo o autor, são motivos de preocupação desde os anos 80 por estudiosos do tema.

O autor afirma que quando um projeto está sendo bem conduzido segundo sua missão, quando há um explícito apoio da alta administração e o projeto tem primor em planejamento, diz-se que a ênfase gerencial está ancorada nos fatores estratégicos. Para isso, o autor nos revela um quadro que define estes fatores e nos dá uma visão mais ampla de quais diretrizes são críticas para o sucesso do projeto. Vejamos no Quadro 3:

Quadro 3 - Definição de fatores.

Fator	Comentários
1. Missão do Projeto	Definição clara dos objetivos no início do projeto.
2. Suporte Gerencial	Autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto.
3. Plano	Estabelecimento das atividades individuais do projeto.
4. Cliente Consultor	Comunicação com os clientes do projeto.
5. Pessoal	Alocação (recrutamento, seleção e treinamento) das necessidades de pessoal para o projeto.
6. Tarefas Técnicas	Disponibilidade e competência para acompanhar as tarefas técnicas.
7. Aceite do cliente	Estágio final do projeto e “venda” dos resultados.
8. Monitoramento	Capacidade de dar feedback em todos os estágios do projeto.
9. Comunicação	Rede de transmissão da informação no âmbito do projeto.
10. Conciliação	Capacidade para superar as inesperadas crises, decorrentes do plano do projeto, conciliando as expectativas dos vários interessados.

Fonte: Rabechini Jr. (2005)

O autor julga que os conceitos de projetos e gerenciamento de projetos podem ser bem entendidos através da abordagem de fatores críticos. Sabe-se que o estudo sobre fatores que implicam no sucesso ou fracasso de projetos fornecem excelente fonte que ajuda a identificar competências e maturidade para as empresas.

Nesta premissa, o autor nos traz um leve conceito sobre os fatores críticos do projeto, onde cita que o tema pode ser definido como “um limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para a organização” (RABECHINI Jr., 2006, p. 41).

Kerzner (2006) traz à tona um estudo de caso do grupo de engenharia de determinado banco. Em 1996 a Divisão de Serviços de Informação deste banco

decidiu desenvolver e instalar processos voltados para os conceitos de gestão de projetos dentro do âmbito de tecnologia da informação. Dentro deste projeto os especialistas decidiram aplicar determinada metodologia. Após este estudo de caso, o autor chegou à conclusão que a metodologia utilizada pelo banco seguia diretrizes que dariam bons reflexos a qualquer projeto de qualquer segmento. Para isso, Kerzner (2006) decidiu compilar as informações e destaca em seu livro:

Organização: qualquer que seja o projeto é indispensável definir os objetivos a serem concretizados e decidir de que forma o projeto atingirá essas metas. Cada projeto tem início com uma ideia, uma visão ou uma oportunidade de negócio, um ponto de partida necessariamente vinculado aos objetivos comerciais da organização, que até podem ter sido determinados no planejamento estratégico.

Planejamento: uma vez definidos os limites do projeto, surge a necessidade de colher as informações qualificadas para sustentar as metas e objetivos, delimitar os riscos e minimizar os problemas.

Gestão: ao longo do projeto, o controle e a gestão do processo devem ser mantidos. Essa é a oportunidade para o gerente e a equipe avaliarem o projeto, estimarem o seu desempenho e controlarem o desenvolvimento dos produtos a serem entregues.

Relatórios: O relatório da situação é indispensável para manter o projeto no rumo certo e em boas condições.

Levando em consideração essas metodologias, um alerta deve ser feito: não é o simples fato de ter e utilizar uma metodologia que irá conduzir à excelência na gestão de projeto. É preciso existir uma necessidade de melhorar o sistema para chegar à maturidade. Sistemas de gestão de projetos podem mudar à medida que a organização muda e o gestor com sua equipe é um dos maiores responsáveis neste processo.

4.1.2 Características de um projeto

As organizações realizam um trabalho para atingir um conjunto de objetivos. Em geral, o trabalho pode ser categorizado como um projeto, podendo apresentar as seguintes características:

- Realizado por pessoas;
- Restringido por recursos limitados;
- Planejado, executado e controlado.

Os projetos são realizados em todos os níveis da organização e podem envolver uma única pessoa ou muitos milhares de pessoas. Sua duração pode levar de semanas a anos.

Para Rabechini Jr. (2015) as principais características que um projeto apresenta são a temporariedade, ou seja, todo projeto apresenta um início e um fim definidos; individualidade do produto ou serviço produzido pelo projeto significa realizar algo que não tinha sido realizado antes; complexidade, conjunto de coisas ligadas por um nexo comum e que contenha várias ideias; e incerteza, não conhecer os fins ou as consequências.

O autor também afirma que a singularidade é algo que faz parte de todo projeto, ou seja, é algo que o torna único, ímpar, que difere dos demais.

Quando trazemos à tona a complexidade e a incerteza de um projeto, estamos levantando características que fazem parte dos dois conceitos, trazidas por Crawford et. Al *apud* Kerzner (2006), quando o autor afirma que o escopo do projeto; número de *sites*, localidades ou países; número de funções ou habilidades; envolvimento organizacional; clareza de metas e objetivos; nível de ambiguidade ou incerteza; fontes de risco; complexidade da técnica; projeto individual ou componente de um projeto maior; familiaridade ou impacto organizacional, são parâmetros para avaliar o quão complexo e incerto um projeto pode se tornar.

Com isso, temos que os projetos, em linhas gerais, podem trazer inovações radicais e incrementais. Ou seja, algo que traz grandes mudanças.

Quando se trata de mudança, fica impossível não relacionar a cultura organizacional da organização. Se analisarmos os estudos e teorias da época da revolução industrial, bem como, a história da administração no mundo, já podemos notar o viés e a importância do clima e da cultura organizacional, mesmo que indiretamente, afinal, as primeiras teorias da administração surgiram a partir de estudos relacionados a pessoas dentro de um processo de produção que precisava ser cada vez mais eficiente diante das mudanças, buscando assim maximizar os lucros das grandes indústrias da época (PÉRSICO; BAGATINI, 2012).

Tendo em vista os aspectos levantados ao longo deste capítulo, sendo conceituados alguns temas que permeiam este trabalho, nos próximos capítulos serão abordados assuntos que dão sentido aos conceitos expostos, e que explanam sobre os desafios da implantação de uma Gestão de Projetos.

4.2 A Cultura organizacional na Gestão de Projetos

De acordo com Kerzner (2006), a criação e colocação em prática de uma cultura pode ser um processo demorado, mas destruí-la e abandoná-la é algo que pode acontecer da noite para o dia. Culturas corporativas para gestão de projetos fundamentam-se no comportamento organizacional, não em processos.

Toda organização possui características muito particulares aquele local e grupo de pessoas e essa identidade organizacional é oriunda do desenvolvimento intelectual das pessoas que a ela pertencem, envolvendo crenças, paradigmas,

valores e principalmente comportamentos de uma determinada sociedade. Esta identidade é que determina a imagem que a organização possui tanto internamente como externamente, podendo ela ser positiva ou não (CHIAVENATO, 2010).

Souza (2014) afirma que a análise da cultura organizacional é um instrumento poderoso para aumentar a competitividade das organizações, porém não basta analisar, é preciso saber conduzi-la para o alcance de resultados positivos, mantendo os colaboradores engajados para o alcance de um objetivo comum. Para Souza (2014) a cultura influencia não só o comportamento das pessoas, como também a estratégia, os objetivos e o modo de operação das empresas.

A gestão de projetos compreende vários tipos de culturas, baseadas na natureza do empreendimento, no grau de confiança e de cooperação existente e no ambiente de concorrência.

Kerzner (2006) compilou os tipos característicos de culturas, que serão resumidamente expostos aqui:

- a) Culturas cooperativas: têm por fundamento a confiança e a comunicação eficiente, não apenas em nível interno, mas igualmente externo;
- b) Culturas não cooperativas: nesta, impera a desconfiança. Os empregados se preocupam mais com seus interesses pessoais com o que pode melhorar para a equipe ou para a empresa;
- c) Culturas competitivas: são culturas que forçam as equipes de projetos a concorrer entre si pelos valiosos recursos da empresa.

- d) Culturas isoladas: ocorrem quando uma organização de grande porte permite que unidades funcionais desenvolvam culturas próprias de gestão de projetos.
- e) Culturas fragmentadas: os projetos em que parte da equipe está geograficamente separada do restante podem produzir um efeito fragmentado.

A partir desta compilação fica explícito que uma organização deve adotar por princípio o tipo de cultura comportamental cooperativa, onde se tem confiança e comunicação eficientes, ou seja, as decisões são tomadas para se alcançar o maior benefício possível para todas as partes diretamente envolvidas no negócio. A responsabilidade do executivo é mais passiva do que ativa, e são poucos os problemas que precisam ser levados ao nível executivo para uma solução. A gestão de projetos faz-se de maneira mais informal possível, com o mínimo de burocracia e reduzindo as reuniões àquelas absolutamente indispensáveis.

Kerzner (2006) afirma que, no âmbito das empresas bem-sucedidas, o processo da gestão de projetos evolui para uma cultura comportamental baseada na responsabilidade perante múltiplas chefias. Trata-se de um fator cuja importância não pode ser subestimada.

Na gestão de projetos o tratamento da cultura deve-se ser levado em consideração em relação a gestão da equipe envolvida, quando se investe em uma cultura de cooperação é mais provável que o aprendizado em equipe seja natural e que o desenvolvimento de competências torne-se consequência.

4.3 O Gerenciamento dos recursos humanos na gestão de projeto

Segundo Trentim (2014 apud Guia PMBOOK, 2014), a implantação da Gestão de Projetos requer dez áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, que se resumem a seguir:

- a) Integração
- b) Escopo
- c) Tempo
- d) Custo
- e) Qualidade
- f) Recursos Humanos
- g) Comunicações
- h) Riscos
- i) Aquisições
- j) Partes interessadas

Das áreas listadas acima abordaremos a que nos interessa: recursos humanos. Essa área é responsável pelas seguintes atividades, sequencialmente:

- Na fase de planejamento: Planejar o gerenciamento de recursos humanos;
- Na fase de execução:
 - mobilizar a equipe do projeto;
 - desenvolver equipe do projeto e
 - gerenciar a equipe do projeto.

Claro que dentro dessa sequência, o RH não comanda esse recurso sozinho, tendo o gerente do projeto a responsabilidade de acompanhar.

O **planejamento de gerenciamento de recursos humanos**, ainda de acordo com Trentim (2014 apud Guia PMBOOK, 2014) consiste no processo de identificar e documentar papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, criando também o plano de gerenciamento de pessoal.

No quadro abaixo extraído do livro de Trentim, estão especificadas as entradas e as saídas da fase de **planejamento de recursos humanos**.

Quadro 4 – Desenvolver Plano de Recursos Humanos

DESENVOLVER PLANO DE RECURSOS HUMANOS		
<i>Entradas</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saídas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento do projeto - Requisitos de recursos das atividades - Fatores ambientais da empresa - Ativos de processos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Organogramas e descrições de cargos - Rede de relacionamento (networking) - Teorias organizacionais - Opinião especializada - Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento de recursos humanos

Fonte: Trentim *apud* Guia PMBOOK, 2014, p.207.

Dando continuidade a metodologia, a gestão de projeto em sua área de gerenciamento de RH, segundo Trentim *apud* Guia PMBOOK, (2014), exige a **mobilização da equipe do projeto**, após a fase de planejamento. Essa fase corresponde ao passo efetivamente da execução de um projeto. Corresponde a aquisição do time do projeto e devemos atentar para os seguintes fatores:

a) o gerente do projeto deve negociar com eficácia e influenciar para obter recursos humanos adequados e necessários ao projeto;

b) a falta de recursos, bem como recursos humanos que não possuam competências e habilidades necessárias, cria riscos adicionais ao projeto e pode comprometer os resultados;

c) restrições de recursos, fatores econômicos e disponibilidade também devem ser consideradas pelo gerente do projeto.

No Quadro 5 extraído do livro de Trentim é possível conhecer as entradas e saídas desta fase.

Quadro 5 – Mobilizar equipe do Projeto

MOBILIZAR EQUIPE DO PROJETO		
<i>Entradas</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saídas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de gerenciamento de recursos humanos - Fatores ambientais da empresa - Ativos de processos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Pré-designação - Negociação - Contratação - Equipes virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Designações de pessoal - Calendário de recursos - Atualização do plano de gerenciamento do projeto

Fonte: Trentim *apud* Guia PMBOOK, (2014, p.212)

Dando sequência, a próxima fase de gerenciamento de recursos humanos, é a de **desenvolver a equipe do projeto**. Aqui serão relacionadas as competências essenciais ao projeto para identificação de *Gaps* e investir assim no alinhamento de capacidades.

Ainda segundo Trentim *apud* Guia PMBOOK, (2014) essa fase corresponde à melhoria das competências, interação (integração) e ambiente global da equipe

para aprimorar seu desempenho no projeto, pois o projeto é desenvolvido por pessoas.

Sabe-se que cada membro da equipe deve conhecer seu potencial e seus diferenciais agregadores ao projeto e que o trabalho em equipe é fator essencial para o sucesso. O gestor é responsável por ser o regente da orquestra e deve, segundo o autor:

- demonstrar que acredita na capacidade da equipe;
- motivar a equipe com desafios e oportunidades;
- oferecer feedback e coaching;
- utilizar comunicações abertas e eficazes de modo a desenvolver relação de confiança entre os membros da equipe;
- administrar e orientar a solução de conflitos;
- influenciar partes interessadas.

No Quadro abaixo extraído do livro de Trentim, estão especificadas as entradas e as saídas da fase de **desenvolvimento da equipe do projeto**.

Quadro 6 – Desenvolver a equipe do Projeto

DESENVOLVER EQUIPE DE PROJETO		
<i>Entradas</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saídas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Designação de pessoal - Plano de gerenciamento de recursos humanos - Calendário dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpessoais - Treinamento - Atividades de construção de equipe - Regras básicas - Agrupamento - Reconhecimento e recompensas - Ferramentas de avaliação de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliações do desempenho da equipe - Atualização dos fatores ambientais da empresa

Fonte: Trentim (2014 apud Guia PMBOOK, 2014, p.214)

De acordo com Trentim *apud* Guia PMBOOK, (2014), como saídas na fase de desenvolvimento temos a avaliação de desempenho e a atualização dos fatores ambientais da empresa. A Avaliação de Desempenho é uma das maiores aliadas na gestão de projetos quando se trata de análise de competências e desenvolvimento.

Nesta fase é possível determinar critérios de desempenho para alinhamento dos *Gaps* além de criar indicadores de sucesso (melhoria de habilidades, competências, redução de rotatividade e aumento da coesão da equipe).

Após planejar os recursos, selecionar os membros, desenvolver e construir a equipe do projeto, resta-nos gerencia-la.

Para tanto é necessário acompanhar o desempenho dos membros, fornecer feedback, resolver questões e conflitos, esclarecer atribuições e responsabilidades e gerenciar mudanças.

Para melhor visualização dos itens descritos na fase de gerenciamento de equipes de projeto, o quadro abaixo, extraída do livro de Trentim *apud* Guia PMBOOK, (2014), onde especifica as entradas e as saídas.

Quadro 7– Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de equipe em projetos.

GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO		
<i>Entradas</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saídas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Designação de pessoal do projeto - Plano de gerenciamento de recursos humanos - Avaliações de desempenho - Registro de questões - Relatórios sobre o desempenho - Ativos de processos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Observação e conversas - Avaliações de desempenho do projeto - Gerenciamento de conflitos - Habilidades interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização de documentos do projeto - Atualização do plano de gerenciamento do projeto - Solicitação de mudanças - Atualizações dos fatores ambientais da empresa - Atualização dos ativos de processos organizacionais

Fonte: Trentim (2014 apud Guia PMBOOK, 2014, p.217)

O gestor de projetos deve ser capaz de gerenciar da melhor maneira os seus recursos para aproveitar as habilidades das pessoas, deve acompanhar de perto a sua equipe.

A área de RH e o Gerente do projeto juntos podem atuar nas fases de implantação da equipe ao projeto, levando em consideração o desenvolvimento das competências necessárias, chegando à fase de gerenciamento com aplicação de feedback e principalmente avaliação de desempenho e atualização das habilidades do pessoal.

Através destas ferramentas junto a gestão por competências é possível identificar e tratar *gaps*. Planos de desenvolvimento individual podem servir como instrumento de delimitação de novos treinamentos e reciclagem de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho acadêmico era apresentar conceitos e dialogar sobre a aplicação da Gestão de Projetos como ferramenta competitiva para as organizações, e paralelamente a isso, analisar como este modelo de gestão é capaz de desenvolver competências nas equipes multidisciplinares e seus membros envolvidos em um objetivo, trazendo assim aprendizagem e consequentemente melhores resultados.

A elaboração do material permitiu, então, apresentar os conceitos e como a implantação da ferramenta pode ser considerada um instrumento de desenvolvimento de competências. Muitos pontos destacados no trabalho afirmam sobre como a necessidade de se diferenciar das outras organizações em relação às estratégias e qualidade de produto, fez com que se evoluísse para novas práticas de gestão.

Além disso, foi possível conhecer qual metodologia a área de recursos humanos é responsável na prática para que a temática do desenvolvimento humano fosse abordada dentro das organizações, utilizando como parâmetro o resultado do desempenho no projeto através das competências avaliadas.

Conforme afirma Souza (2014), a cultura interfere diretamente na forma como as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho e o modelo de gestão praticado atualmente pelas lideranças está impactando diretamente na atuação das pessoas. Sob esse ponto de vista foi possível avaliar a importância da cultura colaborativa como incentivo ao sucesso na prática da ferramenta de gestão, influenciando no comportamento das pessoas a fim de criar oportunidades motivadoras de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências.

Sob a ótica acadêmica, existem muitos artigos acadêmicos, pesquisas, bem como “cases” de sucesso acerca do assunto, porém este trabalho proporcionou, assim como proposto no objetivo, uma dialética, analisando as variáveis que impactam na organização com a aplicação de um novo modelo de gestão.

Como bem exposto no trabalho, a mudança de uma cultura organizacional e a implantação de um novo modelo de gestão, como a gestão de projetos, é algo que deve ser trabalhado uniformemente. Desde a diretoria da organização até a equipe operacional, todos devem falar a mesma língua e trabalhar para o mesmo objetivo.

As competências são intrínsecas ao indivíduo, porém, é necessário desenvolvê-las, em paralelo a este desenvolvimento, surge a necessidade de se disseminar a cultura da organização, para que competência e cultura caminhem juntas, proporcionando, desta forma, melhores resultados.

As inovações tecnológicas, embora não abordadas de forma significativa neste ensaio, também são ferramentas que corroboram este contexto. Ou seja, as inovações acontecem, a cultura muda e as pessoas devem se adequar. Para isso, é necessário que o escopo organizacional seja trabalhado de forma horizontal, onde todos enxerguem, busquem e alcancem o mesmo objetivo.

O tema foi exposto de forma clara e objetiva e, conforme esperado, tangível ao público acadêmico, organizacional e público em geral. Percebe-se que a gestão de projetos é uma ferramenta capaz de estimular ao desenvolvimento de competências, é capaz, também, de estruturar uma organização a nível cultural, além de proporcionar um ambiente saudavelmente competitivo entre equipes multidisciplinares.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão por competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais:** a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. **Gestão Contemporânea de pessoas:** Novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de. RABECHINI Jr., Roque. Perfil das Competências em Equipes de Projetos. **RAE-eletrônica.** v.2, n.1, jan/jun 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1333&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003> Acesso em: 26 Jun. 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI Jr., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos:** construindo competências para gerenciar projetos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações.** São Paulo: Manoel Ltda, 2010.

DAVENPORT, Thomas. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências:** o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 4, n. 1, 2000. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext
Acesso em: 14 Jun. 2016.

GLINOW, M. A. V.; SHANE, L. M. **Comportamento Organizacional**: conhecimento emergente. Realidade global. 6. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2014.

JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. **Gestão de projetos**: teoria, prática e tendências. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAÇÃES, M. A. R. **Manual de gestão moderna**: teoria e prática. Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

PÉRSICO, N.; BAGATINI, S. B. **Comportamento Humano nas organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2012. [livro eletrônico]

RABECHINI Jr., Roque. **O gerente de projetos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2005.

RABECHINI Jr., Roque. **Competências e maturidade em gestão de projetos**: uma perspectiva estruturada. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2005.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R.M. **A Nova Administração**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, M.; LOUREIRO, J.; VIEIRA, R. (Org.) **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Compartilhando Conhecimento para o Desenvolvimento dos Negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROGERS, C. R. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Andrade, 1971.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes de gestão: Aprendizagem Organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e Clima Organizacional**: Compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014. [livro eletrônico]

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2014.

TAKEUCHI, Hirokata; NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRETIN, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos**: Guia para as certificações CAPM e PMP. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.